

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam setiap perusahaan, peranan manusia sangatlah penting karena melalui peranan tersebut manusia dapat bekerjasama dan mencapai tujuan dengan memanfaatkan segala sumber daya manusia yang ada. Manusia yang bekerja dalam sebuah perusahaan, menyumbangkan tenaganya baik fisik maupun pikiran dan mendapatkan imbalan atau balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian disebut sebagai karyawan. Karyawan merupakan aset paling penting dalam sebuah perusahaan. Karyawan memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, dan keterampilan, serta dorongan untuk maju yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan setiap perusahaan, karena hampir seluruh kegiatan operational perusahaan dijalankan oleh manusia. Oleh karena itu perusahaan harus mampu membentuk sumber daya manusianya untuk dapat terampil dan ahli dibidangnya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Suatu organisasi juga harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang potensial apabila didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak

lajunya perusahaan (Koesmono, 2006). Dalam upaya dapat menunjang keberhasilan tujuan perusahaan tersebut perusahaan harus mampu memberikan rangsangan yang tinggi kepada sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat terciptanya keselarasan dalam suatu organisasi, sehingga perusahaan memperhatikan faktor tenaga kerja.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standard atau criteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan. Kinerja bisa meningkatkan kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi daripada organisasi dengan kinerja rendah (Ostroff, 1992). Rivai (2003) mengemukakan "kinerja ialah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya". Lalu Seymor (Cahyono & Suharto, 2005) menjelaskan bahwa "kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur atau dinilai". Dengan demikian, kinerja pegawai dalam suatu organisasi perlu diukur atau dinilai, agar dapat diketahui apakah kinerja pegawai itu baik atau buruk. Kinerja seorang karyawan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya, karena itu dalam mengukur kinerja karyawan biasanya diukur dari tampilan kerja pegawainya. Kinerja pegawai yang baik akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan,

yang pada akhirnya dapat terlihat dari pencapaian organisasi. Seperti pengertian kinerja dalam buku Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan yang dikemukakan oleh Suntoro “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam priode waktu tertentu. Pengelolaan sumber daya manusia perlu adanya pola gaya kepemimpinan yang tepat sehingga dapat membentuk kesinergian antara atasan dan bawahan”. Tuntutan terhadap kebutuhan yang semakin tinggi sebagai dampak krisis ekonomi global sehingga beban kebutuhan hidup pegawai semakin tinggi. Perusahaan harus mampu memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawannya serta memperhatikan tingkat kompensasi yang sesuai bagi karyawan tentunya agar karyawan memiliki loyalitas yang tinggi untuk perusahaan, disamping itu perusahaan harus mendorong karyawan agar dapat bekerja sebaik-baiknya agar tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan harapan. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan diharapkan adanya suatu hubungan komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan karyawan atau antara karyawan yang satu dengan yang lainnya untuk meningkatkan kinerjanya.

Dharma (2001) mengungkapkan “untuk dapat menilai kinerja karyawan secara objektif dan akurat adalah dengan mengukur tingkat kinerja karyawan”. Pengukuran kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu, seperti komunikasi. Ukuran kinerja mencakup beberapa tipe kriteria performansi kinerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik,

(Gomez, 2000) pertama *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan, kedua *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, ketiga *Job Knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya, keempat *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, kelima *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi), keenam *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja, ketujuh *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya, kedelapan *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integrasi pribadi.

Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Kepemimpinan ini akan timbul apabila ada orang yang dipengaruhi, orang yang mengakhiri, dan pengarahan akan tercapainya suatu tujuan. Sehingga dapat dikatakan seorang disebut pemimpin apabila orang tersebut dapat mengakhiri orang lain untuk mencapai tujuan meskipun tidak ada ikatan yang formal dengan suatu organisasi. Kepemimpinan juga merupakan hal penting yang terdapat dalam kehidupan kolektif. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam kehidupan organisasi maupun berkelompok untuk mencapai tujuan bersama, manusia didalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Dengan pengendalian tersebut, perbedaan keinginan,

kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan dan lain-lain dipertemukan untuk digerakkan kearah yang sama oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap karyawan. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi bawahannya, menumbuhkan sikap positif bawahan pada pekerjaan dan organisasi, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dikembangkan oleh James MacFregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bernard Bass. Burn membedakan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Menurut Yukl (2010) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi”. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional menurut Burn dalam Yukl (2010) adalah “Kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka”.

Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan tranformasional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 (Locander 2002). Kedua konsep kepemimpinan tersebut

berbasis pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pemimpin (Locander 2002). Kepemimpinan transaksional berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin. Sedangkan kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir, 2002).

Burns (dalam Pavar & Eastman, 1997) mengemukakan “bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan”. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi. Selanjutnya Burn (dalam Pavar & Eastman, 1997 Keller, 1992) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn (dalam Pavar & Eastman, 1997) keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller (1992) mengemukakan “bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional”.

Melihat uraian diatas, maka terlihat bahwa kinerja karyawan dilihat dari unsur kepemimpinan bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini baik pimpinan maupun karyawan harus bekerjasama menciptakan kondisi yang kondusif untuk menciptakan kinerja yang baik sebab peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangat diharapkan dalam menciptakan rasa nyaman bagi karyawan, karakteristik pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja dalam suatu perusahaan. Berbagai model gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap iklim kerja perusahaan termasuk kompensasi. Pimpinan yang diharapkan oleh karyawan adalah pimpinan yang mampu memberikan kepuasan bagi karyawan.

Hotel Milenia adalah perusahaan yang bergerak bidang jasa yang menawarkan pelayanan untuk tempat beristirahat di kala kelelahan melanda perusahaan ini beralamat di Jln.Percobaan PU no 38 Cileunyi Bandung. Hotel Milenia akan mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran apabila mendapat dukungan sepenuhnya oleh karyawan sebagai salah satu aset penting perusahaan. Selain itu, perusahaan tidak akan mampu mencapai tujuannya tanpa peran kepemimpinan. Setiap pemimpin di dalam suatu perusahaan pasti memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Setiap pemimpin perlu mempertimbangkan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak efektif maka kinerja karyawan akan menyusut. Dan hal itu akan berdampak pada pelayanan yang kurang maksimal kepada pelanggan.

Masih banyaknya keluhan yang disampaikan pelanggan mengenai pelayanan yang kurang memadai. Seperti sikap petugas pada saat melayani komplain dari pelanggan. Kurang tanggapnya penyelesaian kritik dan masalah membuat pelanggan kecewa dan menilai negatif mengenai kinerja petugas. Minimnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, Salah satunya adalah kepemimpinan. Bagaimana pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi dan bagaimana pemimpin memperlakukan karyawannya, sehingga kepemimpinan merupakan kunci utama dari seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan sebagai sebuah fenomena kompleks memerlukan proses yang terencana, teratur, berkelanjutan dan berkesinambungan. Untuk pengambilan keputusan bagi seorang pemimpin sangat penting bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut, seperti halnya ketika pelanggan atau *customer* melakukan beberapa komplain terhadap pelayanan karyawannya saat itu pemimpin harus berperan untuk pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Penelitian terdahulu juga banyak meneliti mengenai hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja, diantaranya adalah Andira dan Subroto (2009) yang menyatakan “bahwa secara umum jenis kepemimpinan transformasional mampu membangun kinerja jaminan, empati, kehandalan dan kecepatan-tanggapan dari karyawan”. Artinya, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil yang sejalan juga ditemukan oleh Thamrin (2012) yang melakukan penelitian pada karyawan tetap di 5 perusahaan pelayanan di Jakarta. Dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model*

(SEM) menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang menunjukkan hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan Maulizar dan Said (2012) yang meneliti tentang seluruh karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Banda Aceh. Untuk meneliti korelasi tersebut, digunakan analisis regresi berganda. Dan hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian-penelitian terdahulu juga banyak meneliti mengenai hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan, diantaranya adalah Umer, Adnan, dkk (2012) yang meneliti 124 karyawan sekolah swasta di Rawalpindi dan Islamabad, menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama ditemukan pula dalam penelitian Maulizar, Said, dkk (2012) yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Martha, dkk (2013) juga menemukan hasil penelitian yang sama, yaitu adanya pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Namun, hasil yang bertentangan justru ditemukan oleh Bass (1985) yang menyatakan kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif pada kinerja. Howell dan Avolio (1993), dalam penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada kinerja, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional

berpengaruh pada kinerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan langsung pada kinerja. Temuan kedua menunjukkan adanya pengaruh negatif kepemimpinan transaksional pada kinerja. Sedangkan Geyer dan Steyrer (2003), dalam penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional pada kinerja perbankan, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih tinggi pada kinerja perbankan dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Penelitian dengan hasil yang sama juga ditemukan oleh Munawaroh (2011) pada kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Berdasarkan uji t variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki nilai koefisien 0,206 dengan t hitung sebesar 1,620 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 2,101 dan tingkat signifikansi t lebih besar dari 0.05 ( $\text{sig.}t = 0,126 > 0.05$ ). Maka disimpulkan secara parsial gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja guru.

Di samping itu, terdapat pula kajian yang menemukan hasil yang tidak signifikan, yaitu: Waldman *et al.* (2001), Hayward *et al.* (2003) dan 9 Casimir *et al.* (2006) yang menghasilkan temuan tentang tidak adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan transaksional (dimensi *contingent reward dan management by exception*) dan kinerja. Hal itu kemungkinan dikarenakan dua hal: pertama, karyawan sudah mempunyai kemampuan untuk memenejemeni diri sendiri *self management* (Manz & Sims, 1989) kedua, setting perusahaan manufaktur yang menjadi obyek penelitian mapan sehingga peran pemimpin tidak begitu diperlukan lagi - *Substitute for Leadersip* (Kerr & Jermier, 1978).

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut yang dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul:

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL MILENIA”.**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan memegang peranan penting dalam suatu perusahaan. Seorang pemimpin diharapkan dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin juga harus memberikan motivasi, kepercayaan, dan tanggung jawab yang akan menumbuhkan komitmen pegawai terhadap perusahaan.

1. Masih banyaknya keluhan yang disampaikan pelanggan mengenai pelayanan yang kurang memadai. Seperti sikap petugas pada saat melayani komplain dari pelanggan. Kurang tanggapnya penyelesaian kritik dan masalah membuat pelanggan kecewa dan menilai negatif mengenai kinerja petugas. Minimnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, Salah satunya adalah kepemimpinan. Bagaimana pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi dan bagaimana pemimpin memperlakukan karyawannya.
2. Kurang tanggap nya seorang pemimpin ketika ada pelanggan atau *customer* untuk ketidakpuasan pelayanan dari karyawan yang menjadi masalah dari

perusahaan tersebut. Peran pemimpin sangat di perlukan untuk pengambilan keputusan ketika pelanggan kurang puas dengan pelayanan dari kinerja karyawan.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran yang dikemukakan diatas, diketahui bahwa hasil yang disajikan dari beberapa studi empirik tersebut menunjukkan hasil yang berbeda-beda mengenai hubungan variabel variabel yang diteliti. Untuk itu masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai kepemimpinan, khususnya mengenai anteseden-anteseden yang membentuk perilaku tersebut. Adanya *research gap* inilah yang menjadi alasan utama bagi peneliti untuk mengkaji lebih dalam mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, dan Kinerja Karyawan.

1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Hotel Milenia?
2. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan Hotel Milenia?
3. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara simultan terhadap kinerja karyawan Hotel Milenia?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Hotel Milenia.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan Hotel Milenia.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara simultan terhadap kinerja karyawan Hotel Milenia.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

1. Akedimis

Penulis berharap bahwa penelitian ini bisa dijadikan bahan untuk penelitian selanjutnya dan disamping itu hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi mahasiswa yang akan menulis laporan penelitian di kemudian hari.

2. Praktis

- a. Bagi penulis penelitian ini berguna untuk mengetahui sejauh mana ilmu yang telah dipelajari dibangku perkuliahan. Serta bagaimana mengimplementasikan dalam dunia nyata. Disamping itu dapat juga menambah wawasan penulis tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- b. Untuk Hotel Milenia melalui hasil yang akan diperoleh dari penelitian ini, diharapkan membantu pimpinan sebagai bahan acuan untuk dapat terus

meningkatkan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

- c. Untuk lembaga kegunaan penelitian ini adalah untuk memperkenalkan lembaga ke dunia luar. Disamping itu hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi mahasiswa yang akan menulis laporan penelitian dikemudian hari.

## **F. Kerangka Pemikiran**

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada dasarnya dapat mempengaruhi perilaku bawahan agar mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan sebaik-baiknya. Karyawan atau bawahan akan mampu mencapai produktivitas kerja secara maksimal jika memiliki motivasi yang berasal dari dirinya sendiri maupun yang berasal dari lingkungan kerja. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, maka seseorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberikan motivasi kepada karyawannya agar bisa bekerja secara maksimal.

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada dasarnya dapat mempengaruhi perilaku bawahan agar mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan sebaik-baiknya. Karyawan atau bawahan akan mampu mencapai produktivitas kerja secara maksimal jika memiliki motivasi yang berasal dari dirinya sendiri maupun yang berasal dari lingkungan kerja. Dalam kaitannya

dengan hal tersebut, maka seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberikan motivasi kepada karyawannya agar bisa bekerja secara maksimal.

Seberapa jauh pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass (1990) dan Koh, *et al.* (1995) mengemukakan “bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan karyawan”. Oleh karena itu, Bass (1990) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, pertama mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha, kedua mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok, ketiga meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Sebaliknya, Keller (1992) dalam Marcel dan Rita mengemukakan “bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional”. Sedangkan Bass (Howell & Merenda, 1999) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional diantaranya karisma, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Transformational kepemimpinan adalah hipotesis terjadi ketika para pemimpin dan pengikut bersatu dalam ketertiban umum mengejar tujuan yang lebih tinggi, ketika "satu orang atau lebih terlibat dengan orang lain sedemikian rupa sehingga pemimpin dan pengikut meningkatkan satu sama lain untuk tingkat yang lebih tinggi motivasi dan moralitas" (Burns, 1978). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan pemimpin-pengikut adalah satu di yang tujuan dari kedua telah

menyatu, menciptakan kesatuan dan tujuan kolektif (Barker, 1990). Pemimpin memotivasi pengikutnya untuk "bekerja untuk tujuan transendental bukannya segera kepentingan pribadi, untuk pencapaian dan aktualisasi diri daripada keselamatan dan keamanan" (Murray & Feitler, 1989), dan menciptakan pengikut dalam kapasitas untuk mengembangkan tingkat yang lebih tinggi komitmen untuk tujuan organisasi (Leithwood & Jantzi, 2000) dalam Alan M. Barnett (2003).

(Rees, 2001) Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis, simplikasi, motivasi, fasilitasi, inovasi, mobilitas, siap siaga, dan tekad adalah tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional.

## **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan**

Bass (1990) dan Yukl (1998) mengemukakan "bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal". Pertama, Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan. Kedua, Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan. Ketiga, Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Bass, Howell, dan Avolio (1993) mengemukakan "bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu imbalan kontingen, dan manajemen eksepsi". Menurut Bycio (1995), serta Koh (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin

menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Kepemimpinan transaksional adalah hipotesis terjadi ketika ada pertukaran sederhana dari satu hal yang lain. Burns (1978) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional terjadi "ketika salah satu orang mengambil inisiatif dalam melakukan kontak dengan orang lain untuk tujuan pertukaran dihargai sesuatu". Untuk mencapai tujuan independen Barker (1990), Kirby, Surga dan King (1992). Kepemimpinan transaksional akan ditemui apabila kuasa memainkan peranan penting. Kepemimpinan transaksional jika dilihat dari sudut yang positif mempunyai networking dan jika dilihat dari sudut yang negatif, ia menyalahgunakan kedudukan. Ia senantiasa dikaitkan dengan kuasa kedudukan, status dan pengaruh yang datang dari kedudukan seseorang dalam hierarki (Schuster, 1994) dalam Jazmi (2009).

Dari uraian diatas dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional pengaruhnya dalam kinerja pegawai adalah signifikan. Burns (1978) menyarankan kepemimpinan transaksional memotivasi pengikut dengan membalas ganjaran untuk perkhidmatan mereka. Kepemimpinan jenis ini memfokus kepada motif luaran dan asas, serta keperluan (Sergiovanni, 1995).

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Gaya Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan**

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional di definisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*". Pertama, Pengaruh ideal (*Idealized Influence*). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Kedua, Motivasi inspirasi (*Inspirational Motivation*). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme. Ketiga, Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam

melaksanakan tugas-tugas organisasi. Keempat, Konsiderasi individu (*Individualized Consideration*). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan mengemban karir.

Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan, dimana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transaksional bertindak dengan menghindari resiko dan membangun kepercayaan diri bawahan agar bawahan mampu mencapai tujuan. Selanjutnya Bass (1997) menyatakan “bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan oleh tiga dimensi”. Pertama, Imbalan kontingen (*Contingent reward*) Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang menjelaskan harapan bawahan dan imbalan yang didapat apabila bawahan mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Kedua, Manajemen eksepsi aktif (*Active management by exception*) Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang memantau pelaksanaan tugas dan masalah yang mungkin muncul serta melakukan tindakan perbaikan untuk memelihara kinerja yang telah ada. Ketiga (*Laissez-faire or passive avoidant*) Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang tidak mengupayakan adanya kepemimpinan (*no leadership*), bereaksi hanya setelah terjadi kesalahan dan menghindari mengambil keputusan. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kebebasan penuh pada bawahan untuk bertindak,

menyediakan materi serta tidak mau berpartisipasi kecuali menjawab pertanyaan dan tidak membuat evaluasi atau penilaian.

Dari uraian, terlihat bahwa hubungan antara pemimpin, departemen SDM dan bawahan terjalin dengan baik, sehingga masing-masing dapat menjalankan peranan, tugas, dan fungsinya. Jadi, pemimpin yang efektif memiliki tanggung jawab untuk selalu memperhatikan kinerja para pegawainya dan memberikan dukungan secara mental kepada pegawainya karena dalam kenyataannya perilaku orang dalam pekerjaan dapat diukur dengan tingkat kinerja atau hasil akhir dari pekerjaan tersebut.

#### G. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 1.1**  
**Penelitian Terdahulu**

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Analisis
1	Maulizar, Said Musnadi, Mukhlis Yunus (2012)	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda	regresi linear berganda	Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepemimpinan transformasional dalam memberikan motivasi

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Analisis
				dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan dengan perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Munawaroh (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru	Analisis Statistik Deskriptif dan Analisis Regresi	Hasil kajian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ; Adapun variabel gaya kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru.
3	Martha Andy Pradana (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. MUSTIKA BAHANA JAYA, Lumajang)	Analisis Deskriptif, Analisis Regresi Linier Berganda, Analisis Regresi Parsial	Hasil kajian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena dengan indikator dari gaya kepemimpinan seperti karisma, inspirasional, perhatian

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Analisis
				<p>individual, serta stimulus intelektual membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi tanpa merasa tertekan sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang diinginkan pemimpin. Dan dari hasil analisis regresi linier berganda variabel gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
4	Raed Awamleh, John Evans, Ashaf Mahate (2005)	<i>A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee's Satisfaction and Performance in</i>	<i>Multiple Regression</i>	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Analisis
		<i>the UAE Banking Sector</i>		kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan maupun kinerja karyawan.
5	M. Umer Paracha, Adnan Omar, Anam Mirza, Inam-ul-Hasan, Hamid Waqas (2012)	<i>“Impact of Leadership Style (Transformational &amp; Transactional Leadership) On Employee Performance &amp; Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan</i>	<i>Regression Analysis</i>	Dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transaksional sangat berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh kepemimpinan transformasional juga positif, namun lemah terkait dengan kinerja karyawan.
6	Cedwyn Fernandes and Raed Awamleh (2004)	<i>The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee’s Satisfaction and Performance : An Empirical Test In a Multicultural Environment</i>	<i>Multiple Regression</i>	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan analisis regresi berganda yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Analisis
				<p>terhadap kinerja maupun kepuasan karyawan. Dan gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini membuktikan bahwa tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja maupun kepuasan karyawan.</p>
7	<p>Marline Merke Mamesah dan Amiartuti Kusmaningtyas (2009)</p>	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Analisis Regresi Linier Berganda</p>	<p>Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan namun gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan.</p>

*Sumber: Dari Jurnal dan Skripsi*

Dari penelitian terdahulu terdapat perbedaan dengan penelitian ini, perbedaannya yaitu terletak pada objek penelitian. Pada penelitian ini objek penelitiannya yaitu Hotel Milenia. Penelitian terdahulu juga terdapat hasil penelitian yang berbeda-beda maka dari itu dijadikan dasar referensi dan tinjauan untuk penelitian saat ini.

## **H. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris (Sugiyono, 2008).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

### **Hipotesis 1**

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan.

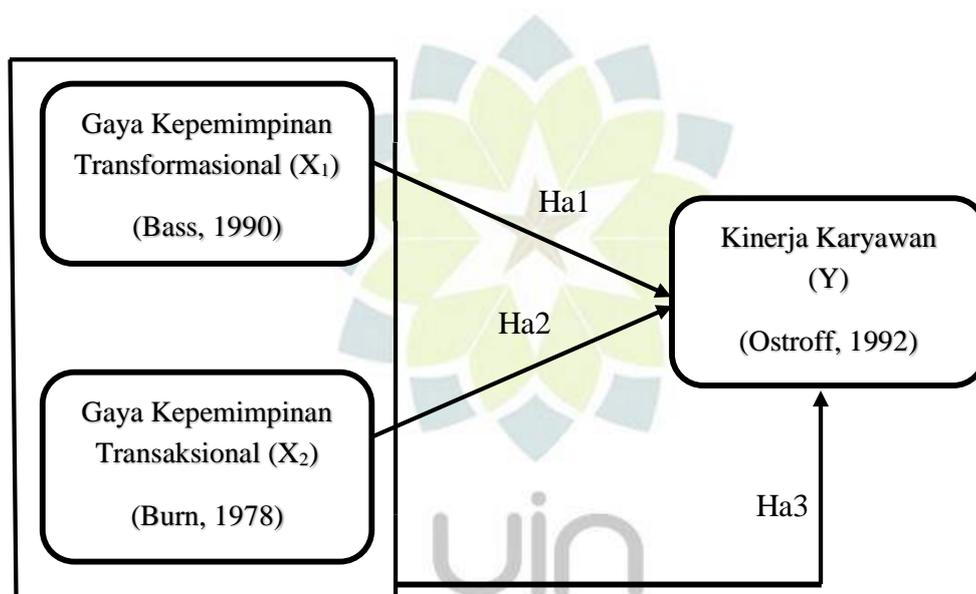
### **Hipotesis 2**

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan.

### Hipotesis 3

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan.

#### I. Model Penelitian



Sumber: Diolah oleh penulis (2017)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI  
BANDUNG

**Gambar 1.1**  
**Model Penelitian**